

# Programas *Trainee* E Expatriação Como Processos Que Evidenciam A Importância Estratégica Da Gestão De Recursos Humanos

**Shalimar Gallon**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Administração  
E-mail: shalimargallon@hotmail.com

**Betina Magalhães Bitencourt**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Administração  
E-mail: betina-bitencourt@uergs.edu.br

## Resumo

Esse estudo objetiva analisar os programas *trainee* e o processo de expatriação para mostrar a relevância estratégica da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que esta área é fundamental na consecução dos objetivos empresariais e, para que efetivamente contribua para o negócio, é necessária postura participante na definição destes e que suas políticas e práticas sejam condizentes às demandas estratégicas globais das organizações. A fim de entender estes processos, exemplifica-se esta proposta por meio de dois estudos de caso: o primeiro pesquisou jovens *trainees* e *ex-trainees* e o segundo teve como foco os trabalhadores expatriados e repatriados. Como principais resultados, identificam-se diversas similaridades entre o processo de expatriação e os programas *trainee*: ambos são uma maneira de desenvolvimento pessoal nutrida por uma ascensão profissional; eventualmente as expectativas são frustradas; há grandes investimentos por parte das empresas no desenvolvimento desses processos; existe uma glamourização em torno de ambos os processos, seja pela conquista de um cargo de gestor, seja pela missão internacional e pelas possibilidades de aprendizado. Concluiu-se que, nestes casos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) não se mostra estratégica em relação a esses processos, uma vez que eles não estão ligados à estratégia global das organizações em estudo, seja por uma omissão da GRH, ou pelo pequeno amadurecimento frente a tais processos.

**Palavras-Chave:** Programas *Trainee*. Expatriação. Estratégias Empresariais. Recursos Humanos - Processos.

Artigo submetido em 08/05/2015 e aprovado em 18/10/2015, após avaliação double blind review.

# **Trainee Programs And Expatriation As Processes That Demonstrate The Strategic Importance Of Human Resource Management**

**Shalimar Gallon**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Administração  
E-mail: shalimargallon@hotmail.com

**Betina Magalhães Bitencourt**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós-Graduação em Administração  
E-mail: betina-bitencourt@uergs.edu.br

## **Abstract**

This study aims to show the relevance of Human Resources Management with strategic performance, especially when concerning the trainee programs and the expatriation process since this area is fundamental in implementation the business objectives and to effectively contribute to the business, it is necessary participant stance in defining these and that their policies and practices are consistent with global strategic demands of organizations. In order to understand these processes, this proposal is exemplified through two case studies: the first one made a research with young trainees and former trainees and the second one focused on expatriates and repatriates. We looked for analyzing these processes trying to understand what its role between the strategies of the organizations. As main results, we identified several similarities among the process of expatriation and trainee programs: both are a way of personal development nurtured by a professional advancement; eventually, expectations are frustrated, there are huge investments by companies in developing these processes; there is a glamorization by both processes, either by winning a position as manager, international mission and the learning possibilities. It was concluded that, in these cases, the Human Resources (HR) Management shows no strategic profile in relation to these processes, since they are not linked to overall business strategy, or for omission of HR, or still not mature enough to such processes.

**Keywords:** Trainee Programs. Expatriation. Business Strategies. Human Resources – Processes.

**Manuscript received on May 08, 2015 and approved on October 18, 2015, after two rounds of double blind review.**

## 1 Introdução

É crescente a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no contexto mundial, por isso, muitas empresas estão dedicando mais atenção à área, que vem sendo considerada fundamental para o desenvolvimento empresarial, uma vez que todos os envolvidos podem dar sua contribuição para a organização como um todo. Igualmente, se tem dado maior atenção à integração entre as práticas de GRH e a estratégia da organização (Oliveira & Oliveira, 2011).

A GRH busca a valorização e o desenvolvimento de todos os aspectos das atividades globais da organização, além de melhor entendimento dos problemas associados à área e por ela afetados. A projeção da força de trabalho, as alterações legais e os significativos desenvolvimentos tecnológicos são aspectos que influenciam a GRH no meio empresarial. Traduzidas em grandes mudanças na estratégia organizacional, essas forças requerem velocidade, qualidade, inovação e globalização das empresas que desejam sobreviver no campo da concorrência internacional (Schuler, 2000).

A partir disso surge a necessidade tanto de utilizar o conhecimento da GRH como de compreendê-la de maneira estratégica. Dentro das estratégias da empresa, existem processos que auxiliam na condução dos negócios. O desenvolvimento de líderes potenciais é um deles, destacando-se aqui os programas *trainee* e a expatriação, em função da amplitude e da riqueza de conhecimentos que envolvem esses processos.

Os programas *trainee* são um investimento das empresas na captação e no desenvolvimento de profissionais, selecionados com o objetivo de prepará-los para, no futuro, assumirem posições estratégicas. Após um processo de seleção árduo e com muitos candidatos, são escolhidos aqueles que se acredita terem maior potencial de desenvolvimento de liderança. Além de o investimento financeiro demandado em recrutamento, seleção e desenvolvimento dos *trainees*, há grandes expectativas quanto a seu futuro profissional, pois, nas empresas, acredita-se que eles irão tanto contagiar os outros empregados com suas ideias, como gerar inovações. Com isso, se espera que eles ocupem postos de relevância estratégica na organização, como gerência ou diretoria, e que, dessa maneira, sejam formados seus futuros dirigentes (Dimenstein, 2000).

Já o processo de expatriação ocorre quando um empregado é enviado por uma empresa para viver e trabalhar em outro país, por um período de dois ou mais anos (Caligiuri, 2000). A expatriação normalmente ocorre quando as empresas buscam desenvolvimento de liderança dos executivos, expansão de novos mercados, aquisição de conhecimento dos

indivíduos, aumento na participação dos mercados de atuação e transferência de tecnologia. A demanda por esses empregados da matriz da empresa para exercer uma atividade nas subsidiárias é bastante usual, pois estes estão familiarizados com a cultura, o ambiente e as políticas da organização e acabam assumindo atribuições importantes para a expansão internacional empresarial. Devido a amplitude da expatriação, esse processo envolve uma riqueza de conhecimento que, por vezes, pode ficar perdido na organização, se o expatriado não puder contribuir com o aprendizado adquirido no exterior (Tanure et al., 2007).

Os custos demandados pelas empresas para implementar e manter um programa *trainee* e um processo de expatriação são altos e se traduzem em um diferencial competitivo, por estarem desenvolvendo profissionais e utilizando suas capacidades para formar seus futuros gestores. O presente estudo busca analisar os programas *trainee* e a expatriação, bem como a sua importância na Gestão de Recursos Humanos, principalmente para enfatizar o seu papel estratégico nas organizações. Para tanto, foi realizada a análise de dois casos, nos quais as organizações investiram nestes processos, que, no entanto, não aparentaram estar ligados à sua estratégia global, perdendo, assim, seu investimento no desenvolvimento das pessoas selecionadas, a saber, os jovens *trainees* e os executivos expatriados, uma vez que parte destes não se viram valorizados após estes processos e acabaram deixando as respectivas empresas. A partir disso, foram analisados tais processos na busca de compreender a sua importância estratégica, ampliando, por sua vez, a discussão a respeito da evidência estratégica da GRH para as organizações. **Para tanto, questiona-se: os processos de *trainee* e expatriação são desenvolvidos de maneira estratégica nas organizações?**

A seguir, são desenvolvidos tópicos a respeito da GRH na estratégia organizacional, os programas *trainee* e o processo de expatriação. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada, bem como a análise dos dados coletados. Conclui-se com as considerações finais, evidenciando a importância do desenvolvimento de gestores por meio desses dois processos.

## **2 A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia Organizacional**

O papel da Gestão de Recursos Humanos é de concentrar, no alinhamento de suas estratégias e práticas, a estratégia empresarial como um todo para propiciar o resultado positivo e contínuo. Para tanto, a área deve estar presente no processo de definição das

estratégias empresariais; apresentar questionamentos para transformá-las em ações; promover práticas de GRH adequadas à estratégia empresarial (Ulrich, 2000).

A fim de que a GRH contribua para o negócio, é necessária postura proativa e que suas políticas e práticas surjam das demandas estratégicas, não sendo apenas interesses circunstanciais. Assim, quando as estratégias organizacionais são alteradas, a configuração de GRH também muda, mantendo, porém, uma estrutura intimamente conectada com a organização (Tanure et al., 2007).

A importância da GRH estratégica é demonstrada em estudos que propõem um modelo dinâmico de GRH, o qual permite aos gerentes ter constante renovação e reintegração das práticas, em toda a organização, de forma flexível e coordenada em rede com os demais gestores de pessoas (Morris & Calamai, 2009). Tais demandas exigem gerentes de GRH que não só estejam conectados uns aos outros, em todo o mundo, mas que também estejam um passo à frente das necessidades da organização e das mudanças, que envolvem seu ambiente (Morris & Calamai, 2009).

Em recente pesquisa sobre o desenvolvimento da literatura internacional de gestão estratégica de recursos humanos é apontado o poder de permanência da GRH, sendo uma área estabelecida e importante para estudos. Para tanto, a pesquisa sinaliza dois desafios: preencher as lacunas do conhecimento da área e abrir novos caminhos em ambientes em constante mudança e dinâmica. Tal pesquisa mostra que o campo internacional vem ampliando os debates sobre a GRH. Torna-se, pois, importante pensar e agir em prol de uma GRH com maior expressão nas diretrizes organizacionais e com maior participação na agenda decisória (Lengnick-Hall et al., 2009).

Pelo exposto, evidencia-se a necessidade de entender o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos nas organizações e de ampliar seu espaço. Essa área ultrapassa o simples gerenciamento das pessoas, pois busca, por meio de políticas e práticas, desenvolvê-las, a fim de que se alcancem os objetivos estratégicos da organização.

Dentre as políticas, práticas e processos que cabem à GRH, em seu papel estratégico, destacam-se os sistemas de práticas de GRH especiais, que possuem habilidades superiores aos sistemas considerados comuns devido à sua complexidade e à possibilidade de atingir melhores resultados no desempenho organizacional, uma vez que desenvolvem as competências dos empregados, promovem autonomia e oportunidades, os estimulam a utilizarem suas competências em benefício da organização e envolverem as estruturas organizacionais em sua totalidade (Oliveira & Oliveira, 2011).

Consideram-se aqui os processos de seleção e desenvolvimento de executivos, tais como os programas *trainee* e a expatriação como processos especiais de GRH. Os programas *trainee* têm como objetivo desenvolver jovens, que poderão vir a assumir cargos de gerência e/ou posições estratégicas na empresa. A expatriação, em função da experiência internacional vivenciada, envolve amplo conhecimento do mercado internacional e dos negócios da empresa. Esses dois processos permitem, portanto, o desenvolvimento de pessoas e, estrategicamente, podem representar grande contribuição para as empresas. A seguir, ambos os processos são melhor detalhados.

### **3 O que são os Programas *Trainee***

Os programas *trainee* no Brasil surgiram pela necessidade de qualificação do quadro funcional das organizações, com vistas a competir nos mercados e são considerados atualmente como uma das principais ações para captação de talentos, contando com estruturas cada vez mais sólidas nos seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, além de serem condizentes com o competitivo mercado de trabalho (Silva et al., 2014). Os programas *trainee* surgiram no Brasil, principalmente, após a desregulamentação do mercado nacional, nos anos 1990, quando as empresas passaram a conviver com a entrada de produtos mais competitivos e, para sua sobrevivência, precisaram se reformular em termos de produtos, qualidade, gestão de pessoas e negócios (Rittner, 1999).

O *trainee* é um indivíduo recém-egresso da universidade, que é admitido na empresa na condição de empregado, mas com a vantagem de estar em treinamento em tempo integral. Após o período de adaptação e treinamento, permanece na empresa ou é dela desligado. O *trainee* distingue-se do estagiário por ser um profissional formado e por ter vínculo empregatício. A forma de contratação, no entanto, é a única semelhança entre os *trainees* e os demais empregados, pois aqueles são considerados profissionais em fase de treinamento, havendo expectativa que gerem resultados somente em médio e longo prazo (Oliveira, 1996).

Os programas *trainee* são, desta forma, mais do que um processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento de jovens recém graduados nas grandes empresas, uma vez que nestes configura-se também os aspectos diferenciados de socialização destes jovens, que ingressam nas empresas com um diferencial de *status* e tratamento como profissionais

especiais, ou seja, em quem a organização acredita e investe na sua carreira gerencial. Assim, os jovens aspirantes a executivos passam por fases de treinamento e aprendizagem intensos, em que, além dos aspectos técnicos relacionados ao trabalho, interiorizam as formas de comportamento desejadas pela empresa (Martins & Bulgacov, 2006). Os *trainees* passam por um estágio programado, com treinamentos estruturados e contínuos, ministrados por profissionais da própria organização, além de participarem de certas atividades, nas quais são constantemente avaliados quanto ao seu desempenho; vinculação com a cultura e diretrizes da empresa; espírito de equipe; e, principalmente, se apresentam potencial de desenvolvimento (Araújo et al., 2007). Para que consigam se desenvolver e suprir as expectativas com relação ao cargo é necessário, entretanto, que eles sejam legitimados, sendo colocados em uma posição de aprendizes de gerente e reconhecidos assim pelos demais integrantes da empresa (Silva, 2008).

Os estudos mais recentes acerca deste tema ressaltam, principalmente, o processo de socialização do *trainee* e sua relação com a cultura organizacional (Rübenich et al., 2005); o desenvolvimento de competências gerenciais dos *trainees* (Araújo et al., 2007); os reflexos do programa *trainee* na identidade e vida pessoal dos *trainees* (Martins & Bulgacov, 2006); a elitização dos programas *trainee* (Bitencourt et al., 2012); a aprendizagem envolvida nestes programas (Lucchi et al., 2011; Silva et al., 2014); os programas *trainee* e a “construção do ‘novo’ trabalhador” (Cruz & Saraiva, 2012); o sentido do trabalho para os jovens *trainees* (Bitencourt et al., 2014); e a relação dos programas *trainee* com a ascensão na carreira (Bitencourt et al., 2014). Entretanto, há pouco ou nenhum destaque para o papel estratégico dos programas *trainee* e as consequências da não vinculação deste processo com as demais estratégias organizacionais, o que ratifica a relevância deste estudo, tendo em vista que é um processo essencial na construção de novos líderes empresariais, mas que, muitas vezes, não corresponde aos objetivos e estratégias organizacionais, causando prejuízos aos participantes e às empresas, que não veem seus investimentos serem correspondidos.

#### **4 Entendendo o Processo de Expatriação**

O principal motivo de as empresas manterem processos de expatriação é a necessidade de controlar as subsidiárias por meio de empregados de sua confiança (Tanure et al., 2007). Uma pesquisa realizada com 20 empresas portuguesas corrobora com essa

ideia, ao mostrar que os principais motivos que levam a aumentar o número de expatriados nas empresas são a expansão do negócio e o preenchimento de uma função que requer competências de gestão ou técnicas específicas (Mercer, 2010). Para tanto, as necessidades mais comuns são: a) internacionalizar a gestão; b) aumentar os conhecimentos de certa equipe para desenvolver um projeto e/ou uma unidade específicos; c) desenvolvimento de líderes; d) elevar o nível de coordenação e controle das suas unidades; e) aumentar a diversidade estratégica da GRH frente aos mercados globais; f) desenvolver e incorporar novas técnicas e processos organizacionais; e g) exemplificar aspectos importantes da cultura da matriz (Freitas, 2010; Freitas & Dantas, 2011).

Porém, quando os resultados de um projeto internacional não alcançam os objetivos propostos, a falha é atrelada à pessoa enviada ao exterior, em vez de ser percebida como inerente ao empreendimento – um projeto de alto risco e, por vezes, mal preparado (Mccall & Hollenbeck, 2003). Torna-se evidente, portanto, a estruturação do planejamento da GRH voltado à expatriação, haja vista que é um processo relacionado com o negócio internacional da empresa e, em particular, com a área citada.

Para tanto, o processo de expatriação demanda cuidado no planejamento para que o objetivo da organização seja atendido. No entanto, muitos estudos enfatizam a dificuldade que se têm em desenvolver um processo de expatriação empresarial planejado, em função da sua dinamicidade. Os principais fatores associados ao insucesso da expatriação: (1) planejamento inadequado para expatriação e repatriação do executivo e sua família; (2) aspectos financeiros e benefícios; (3) critérios de seleção que não levam em conta a missão a ser desempenhada; (4) aspectos de repatriação e carreira profissional, pois, quando o executivo percebe que não há ganhos em sua carreira a frustração pode desencadear desgastes emocionais e insegurança (Deresky, 2004).

Quando os expatriados voltam para casa, eles são esperados para compartilhar seus conhecimentos, habilidades e redes de estratégia internacionais com os colegas (Herdeman & Tetrick, 2009). No entanto, quando o repatriado volta para o seu trabalho no país de origem percebe que as habilidades adquiridas na experiência estão sendo subutilizadas, o que pode deixar o empregado desmotivado (Stroh et al., 1998). Os expatriados podem reagir a uma situação ambígua em sua carreira ao retornarem para a matriz, mudando para outra empresa que irá valorizar mais sua experiência internacional e as competências adquiridas (Kohonen, 2008).



O confronto de objetivos e a não valorização das novas habilidades dos expatriados podem acarretar índices indesejáveis de demissões na organização de empregados com conhecimento internacional e, por vezes, estratégico. Os altos índices de *turnover* comprometem o recrutamento de futuros expatriados, pois isso acaba evidenciando aos demais empregados, embora implicitamente, que as transferências internacionais podem ter impacto negativo sobre a carreira (Lazarova & Caligiuri, 2001).

Isso demanda o planejamento estratégico da etapa de repatriação, bem como as suas implicações em escala global (Lazarova & Caligiuri, 2004), as quais podem ser analisadas em três pontos principais. O primeiro fator a ser considerado é a carreira, isto é, deve-se perceber que as pessoas têm diferentes objetivos de carreira. O segundo fator é a tendência que ocorre nas multinacionais de tratarem todas as tarefas globais como se tivessem o mesmo objetivo estratégico. Algumas repatriações têm objetivos funcionais, assim, diferentes atribuições globais devem, pois, ter estratégias diferentes de repatriação. O terceiro fator prende-se à questão de que nas multinacionais, muitas vezes, não é possível integrar sistemas de seleção, gestão de desempenho e repatriação em um processo estratégico (Lazarova & Caligiuri, 2004).

Além disso, com base nas informações que o expatriado traz sobre a operação e o mercado internacionais, objetivos estratégicos de internacionalização podem emergir ou ser aprimorados. Assim, o conhecimento sobre novas estratégias, parceiros, demandas do mercado, políticas e práticas ao qual o expatriado teve acesso, durante a sua missão, deve ser compartilhado, para transformar-se em conhecimento de toda a organização. A aprendizagem organizacional é uma das formas de relacionar a repatriação no contexto estratégico (Richey & Wally, 1998; Lazarova & Caligiuri, 2004). A experiência internacional tem se apresentado como um recurso crítico e diferencial para as organizações. Nesse contexto, o expatriado pode criar vantagem competitiva, tanto para si como para a empresa envolvida.

Enfatiza-se, pois, a importância de esse tema ser entendido de maneira global, estratégica e organizacional, retirando o foco somente do indivíduo. Por todo o exposto e considerando o grande investimento para desenvolver, manter e transferir expatriados, o papel da GRH para aumentar a eficácia organizacional assume grande importância, pois a perda de um empregado com essa valiosa experiência é onerosa e pode afetar os objetivos da multinacional (Stroh, 1995; Lazarova & Caligiuri, 2004). Os problemas da expatriação são relativos a uma área com papel limitado e, em alguns casos, inexistente, sendo sua atual

função principalmente de apoio administrativo (Halcrow, 1999; Klaff, 2002). Essa lacuna mostra que a GRH ainda tem de se tornar um parceiro estratégico em todos os aspectos do negócio. A GRH tem, portanto, uma poderosa oportunidade para exercer real impacto sobre as empresas em expansão no exterior (Halcrow, 1999).

Corroborando o argumento do presente estudo, o aumento do número de profissionais expatriados é uma opção estratégica para estruturar o modelo de gestão, enfatizando a relevância da expatriação nas estratégias de gestão, tanto no desenvolvimento individual como no desenvolvimento organizacional (Bianchi, 2011). Assim, a expatriação se insere no âmbito organizacional, ligando a GRH à gestão estratégica (Nunes et al., 2008). A expatriação demanda, portanto, que suas políticas e práticas estejam alinhadas às estratégias da empresa (Tanure et al., 2007), por estar relacionada com o negócio da empresa e não somente com a GRH.

A desconexão entre a estratégia de internacionalização da empresa e o processo de expatriação (independentemente das etapas do processo) implica a marginalização de um trabalho estratégico entre a empresa e suas subsidiárias (Vianna & Souza, 2009). A informalidade das políticas e práticas de GRH, muitas vezes ocupando-se somente com questões legais e burocráticas do processo de expatriação, dificulta este processo, quando associada a um reconhecimento precário da sua posição estratégica (Vianna & Souza, 2009; Vianna, 2008).

Os principais estudos de expatriação estão relacionados aos fatores micro organizacionais, tais como as políticas e práticas de GRH; remuneração e benefícios (Warneke & Schneider, 2011; Homem & Tolfo, 2008); interculturalidade (Freitas, 2008); perspectiva de ascensão de carreira após a repatriação (Stahl et al., 2002; Gallon et al., 2013); repatriação (Lima & Braga, 2010; Herman & Tetrick, 2009); adaptação cultural (Shay & Tracey, 2009), entre outras temáticas. Alguns estudos estão mais focados na internacionalização da empresa, interessados em analisar a relação da matriz com a subsidiária. Poucos estudos focam a importância desse processo na estratégia da organização, derivando disso a importância da presente pesquisa.

## **5 Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa é um estudo de caso múltiplo, a qual foi escolhida por ser uma investigação empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo profundamente e

em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o objeto e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2010). A escolha desta estratégia é justificada por se tratar de fenômeno pouco investigado, o qual exige um estudo aprofundado que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores (Alves-Mazzotti, 2006).

A primeira parte da pesquisa buscou analisar jovens *trainees* e *ex-trainees* de diferentes organizações, mas que contavam com programas *trainee* há alguns anos, tratando-se, portanto, de empresas com programas *trainee* consolidados. Optou-se por entrevistar jovens de diferentes empresas com o objetivo de visualizar contextos diversos dos programas *trainee*. Embora os participantes e as empresas não estejam identificados (usam-se nomes fictícios), é possível perceber que, em alguns casos, as organizações se repetem.

O critério de escolha dos participantes foi por meio de contatos preestabelecidos das pesquisadoras e através de indicações, caracterizando-se, assim, o método de conveniência para ter acesso aos participantes. O critério instituído para limitar o número de participantes foi o de exaustão de informações. A principal vantagem da utilização destes critérios para compor o quadro de entrevistados é a agilidade e a rapidez para estabelecer os contatos necessários. Este método apresenta, porém, algumas desvantagens, pois, por depender somente da indicação, tende a contatar somente alguns atores do processo, tornando possível a exclusão de outras pessoas inseridas no mesmo contexto.

O grupo de *trainees* e *ex-trainees* foi formado por 24 participantes: *trainees* (5); *ex-trainees* que permaneceram na empresa onde ingressaram no programa *trainee* (11); *ex-trainees* que saíram da empresa onde haviam participado do respectivo programa (8). Os participantes têm entre 22 e 29 anos, na maioria homens (15). Eles hoje exercem atividades de *trainee* (5); analista (5); estudante de pós-graduação (4); gerente (3); consultor (2); administrador em órgão público (2); coordenador (1); assistente (1); empreendedor/empresário (1).

A segunda parte da pesquisa consiste em um estudo de caso realizado na empresa Alpha (nome fictício) do setor metalúrgico, no estado do Rio Grande do Sul. A empresa está presente em mais de 100 países dos cinco continentes e, no mercado brasileiro, é líder em seu segmento. Ela está posicionada entre as maiores fabricantes do mundo e, em função de sua representatividade no mercado e de sua internacionalização, foi escolhida para a realização desse estudo.

A pesquisa, de caráter qualitativo, teve a coleta de dados realizada por meio de entrevistas, por permitirem maior profundidade na investigação. Elas seguiram um roteiro semiestruturado, tendo em vista os objetivos do estudo e a literatura consultada. Além dos responsáveis pela expatriação na GRH (2 pessoas), foram entrevistados 4 grupos previamente definidos: (a) Grupo 1: empregados que estão em expatriação por menos de 8 meses (4 pessoas); (b) Grupo 2: empregados que estão em expatriação por mais de 9 meses (4 pessoas); (c) Grupo 3: repatriados (sete pessoas); (d) Grupo 4: empregados que foram expatriados pela empresa, retornaram para suas atividades no Brasil, mas não trabalham mais nesta empresa (4 pessoas), totalizando 21 entrevistados.

A coleta do material da pesquisa foi realizada utilizando-se dados primários e secundários. Os primários foram originados de entrevistas semiestruturadas com o público-alvo e os secundários foram obtidos por meio de levantamento de materiais disponibilizados pelos participantes da pesquisa e conteúdo publicado por meios de comunicação, como internet, jornais e revistas do ramo de negócios.

Em relação aos entrevistados, não houve distinção de sexo, escolaridade, faixa etária, renda, cargo e país de destino. Destaca-se, entretanto, que na pesquisa com expatriados, a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino (que constitui a maioria dos expatriados na empresa); com predomínio de pessoas com experiência internacional anterior (expatriação ou viagens de negócios); o tempo de empresa variou de 4 a 34 anos (média de tempo de casa: 13 anos); e a faixa etária estendeu-se de 27 a 62 anos (13 entrevistados encontravam-se na faixa de 39 a 52 anos).

Para a análise de dados coletados em ambas as entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com o intuito de fazer descobertas e ir além das transparências dos dados (Bardin, 2009). No primeiro momento, realizou-se a transcrição das entrevistas, após as entrevistas documentadas, foi realizada a releitura dos dados, a fim de estruturar as categorias. Depois de estruturadas as categorias de análise, foi realizada a interpretação dos dados e estabelecida a relação com a literatura utilizada.

## **6 Programas *Trainee* e a Estratégia Organizacional**

Os programas *trainee* das grandes empresas têm, em geral, características muito semelhantes. De acordo com Tulio (*ex-trainee* e consultor da Harbour), normalmente, a seleção dos programas de *trainee* segue um padrão: triagem de currículo; testes *online* de

inglês e raciocínio lógico; dinâmica de grupo; e entrevistas. A empresa Harbour também segue esse modelo. O entrevistado acredita que esse padrão seja muito bom para o programa, “pois em meio a milhares de candidatos, são necessárias várias etapas para minimizar o erro e selecionar os melhores” (Tulio, *ex-trainee* e consultor da Harbour).

De maneira geral, os programas *trainee* têm características próximas. A ocorrência de desapontamento advém, primeiro, por ingressar na empresa e não ter um programa de treinamento estruturado e pela ausência de um plano de carreira formalizado, segundo os entrevistados. Alguns *trainees* não se sentiram desafiados, contrariando as expectativas propostas inclusive pelas empresas ao receber os novos *trainees*. Eles afirmaram que, comumente, todos eram contratados e, por isso, não sentiam que seu esforço e dedicação, nos primeiros meses, seriam recompensados. Além disso, muitas vezes, eram solicitados exclusivamente a cumprir tarefas rotineiras, as quais não exigiam muitos conhecimentos específicos. Assim, se verifica que muitas das expectativas dos *trainees* com relação às suas funções não se consolidam após o ingresso nas empresas.

Os objetivos e as expectativas apresentados nos documentos das empresas sobre os programas *trainee* evidenciam um discurso ligado à formação de jovens para atender às necessidades de crescimento e expansão da organização. Algumas deixam claro, desde o primeiro momento, a grande possibilidade de os jovens virem a ocupar postos de liderança e estratégicos na hierarquia organizacional, como mostra o documento interno de uma das dez maiores empresas globais em seu ramo (Programa *Trainee*, 2003), o qual diz que o objetivo do programa é “proporcionar aos *trainees* uma visão sistêmica do negócio (...) e não apenas de sua área de especialidade técnica, iniciando assim a preparação dos futuros gestores da Empresa”.

Nos materiais de apresentação aos novos *trainees*, durante sua ambientação, há organizações que demonstram abertamente suas expectativas com relação aos jovens. “Missão: trazer os MELHORES [destaque do material] candidatos do mercado” (documento interno de uma das maiores empresas exportadoras do Brasil, Programa *Trainee* 2006-2007). Acredita-se que essas ações mexam com o imaginário dos jovens, pois muitos deles veem nos programas *trainee* um meio de alcançarem seus objetivos mais rapidamente. Não só aqueles relacionados à carreira, mas também como se desenvolver, ser um executivo bem sucedido, crescer, atuar estrategicamente, ser um vencedor, encarar desafios etc., ratificando a ‘ideologia de sucesso’ subjacente a estes programas (Martins & Bulgacov, 2006; Bitencourt et al., 2012).

As organizações devem administrar com seriedade o nível de expectativas – muitas vezes estimulado por elas mesmas – dos jovens em relação ao crescimento na carreira organizacional, ao ritmo de progresso e às oportunidades futuras que não sejam realistas, pois podem se constituir em elementos de frustração, conforme observado também nos resultados do presente estudo (Rittner, 1999). Isso pode acontecer, entretanto, para ambos os lados, pois, considerando o discurso do “ser especial”, apresentado pelas empresas, pode ocorrer a desistência da carreira corporativa por parte do jovem, culminando em sua saída da empresa após ele perceber que não é tão especial para ela. Isto também é sentido, muito frequentemente, no desligamento dos repatriados após a missão internacional (Deresky, 2004; Tanure et al., 2007).

Para além disso, os *trainees* afirmaram que os melhores programas são aqueles nos quais simplesmente é cumprido o que é prometido. Isso revela que algumas organizações divulgam vantagens para atrair os jovens e, após a seleção, o ideal não se concretiza, causando frustração e a saída das empresas (Rittner, 1999; Rübenich et al., 2005; Martins & Bulgacov, 2006). “(...) Na [Delphi], sempre efetivavam todos... Tiveram uns poucos que não foram até o final, mas é por que pediram demissão” (Giancarlo, *ex-trainee* da Delphi, mestrando). “Não tinha desafios e, quando tentei entrar numa área de Projetos, os membros da empresa me “escantearam” porque eu era nova e *trainee*” (Luigia, *ex-trainee* da Python, mestranda).

Seja por influência da mídia, que a cada início de semestre faz reportagens sobre os programas *trainee* os qualificando como uma ótima oportunidade de começar com o ‘pé direito’ uma carreira corporativa de sucesso; seja por falha das organizações, que cada vez mais ajudam a despertar nos jovens o desejo de liderar, como sinal de ser bem sucedido na carreira; seja por estes jovens criarem demasiada expectativa com relação ao *status* de *trainee* e quanto ao seu futuro nas organizações, o fato é que a própria adoção da marca programa *trainee* gera uma série de expectativas. Não raramente, são utilizadas expressões como ‘fábrica de gestores’ para caracterizar estes programas, e isso produz o imaginário de que logo os *trainees* estarão em postos de relevância estratégica na organização, o que nem sempre ocorre.

Ainda que o grupo de *ex-trainees*, que não permaneceram nas empresas onde ingressaram como *trainee*, considere ser uma boa oportunidade para jovens sem experiência se inserirem, de maneira diferenciada, em grandes empresas, foram destacados alguns pontos que precisam ser revistos nestes programas. Luigia (*ex-trainee*, mestranda)

ressalta: “[Os PGT são] uma boa solução quando a empresa souber desafiar e manter os jovens talentos recrutados, e [são] uma perda de tempo e dinheiro se a empresa não souber mantê-los”.

A participante deixa claro que os jovens precisam de desafios para se manterem na empresa. Ela mesma declarou ter optado por sair da Python, uma empresa multinacional de grande destaque em seu setor, mesmo após um difícil processo seletivo, por não se sentir desafiada pela empresa e também não ter tido um adequado (e acelerado) planejamento de carreira, assim, não se sentia útil à organização, pois gostaria de ajudar a “pensar estrategicamente” suas ações.

A participante não ficou insatisfeita somente com a atribuição de funções operacionais na empresa, mas principalmente por não ter ficado bem claro quais seriam suas atividades como *trainee*, já que a ideia que se tem deste cargo é de alguém que será treinado para logo assumir uma posição estratégica na empresa. Sobre esta questão de criar uma expectativa que não se realiza, outros participantes também foram categóricos ao afirmarem que saíram das empresas após perceberem que o programa *trainee* não estava diretamente envolvido com a estratégias organizacionais.

Faz-se pertinente sublinhar que, por mais que uma empresa tenha projeções de crescimento acelerado, não surgem vagas em cargos de liderança a cada ano para todos os *trainees*. Assim, atrair pessoas todos os anos com semelhante perfil pode também trazer conflitos, por exemplo, grande disputa pelo poder, conforme mencionou o ex-*trainee* Pietro, da Pascal, empresa altamente competitiva em seu setor: “no ritmo que vamos, estamos criando aldeias cheias de caciques, cada vez mais homogêneos, e sem índios”. Observa-se que é priorizado na seleção, e muitas vezes exigido, que o *trainee* tenha um perfil muito semelhante ao de um líder, entretanto, não há suficiente preparo dos chefes na empresa para lidar com pessoas com este perfil. Assim, gera-se o descontentamento dos jovens e sua consequente saída das empresas, que neles fizeram um grande investimento. Perder *trainees* e para outras organizações é acontecimento comum, o mesmo ocorrendo com os expatriados como se expõe na próxima seção.

Com relação ao fato de muitos entrevistados mencionarem que as “empresas não estão preparadas” para receber os *trainees*, retoma-se a participação dos demais gerentes no programa, e, por isso, todo o investimento no programa *trainee* pode ser perdido. Carlo (ex-*trainee* da Pascal, mestrando) relata que o papel do gestor no programa de *trainee* precisa ser melhor apresentado e discutido entre GRH e gestores das demais áreas, pois “se não

houver um *coaching* no dia-a-dia do *trainee*, todo o esforço da GRH pode se perder. Não há desenvolvimento que sustente um gestor ausente nesse momento da carreira”. Esse é o ponto mais importante: a participação efetiva do gestor na formação do *trainee*, pois, caso contrário, “fica tudo no discurso e nada acontece”, segundo o entrevistado.

Não é, portanto, somente com cursos que se faz um adequado programa *trainee*. Os entrevistados ponderam que toda a empresa deve estar envolvida com o programa, tanto gerentes como empregados. As próprias ferramentas de GRH devem estar interligadas aos demais programas, assim como ao programa *trainee*, de maneira que este não seja uma iniciativa isolada, como recrutador de jovens com potencial de desenvolvimento. Nesta questão, evidencia-se a importância do programa *trainee* estar alinhado às estratégias organizacionais, uma vez que de nada adianta recrutar e treinar pessoas, se não houver interligação com as demandas de pessoal, sendo essa um importante papel da GRH (Morris & Calamai, 2009).

Se comparados a outros programas para inserção de jovens nas empresas, como os programas de estágio, os programas *trainee* têm um alto custo. Muitas vezes, buscam candidatos em todo o Brasil, contratam consultoria especializada para o desenvolvimento do processo seletivo e envolvem o redirecionamento de pessoas da própria empresa para os treinamentos. Os programas *trainee*, em sua maioria, envolvem treinamentos, viagens e um programa de integração dos novos contratados, os quais, se permanecerem na empresa, poderão trazer resultados positivos a médio e longo prazos. No entanto, como foi apontado pelos entrevistados, pouco é relevante esta carga de treinamento se o jovem não consegue visualizar chances concretas de crescimento acelerado nas empresas.

À medida que são realizados investimentos nos jovens, promovendo, não apenas cursos de capacitação, mas oferecendo-lhes reais oportunidades de treinamento e desenvolvimento com vistas a um planejamento de carreira consistente, o risco cresce, devido ao alto custo. No entanto, a chance de reter os *trainees* também se revela alta, por eles se sentirem em fase de preparação para depois assumirem posições de importância na empresa. Assim, eles se percebem desafiados, sendo um de seus grandes objetivos, segundo os relatos da maioria dos entrevistados, aqui representados pela fala de Luigia.

[O trabalho como *trainee*] não tinha NADA [ênfase da entrevistada] estratégico... Claro que falavam da importância dos relatórios diários de controle, mas... Os *ex-trainees* não tinham cargo de gerência, só [de] supervisão. Gerência só o tiozinho que tinha 28 anos de Python. A companhia, como meu supervisor mesmo dizia, é



muito estável... Como eu queria subir logo, não daria pra continuar ali não. Dificilmente será despedido, mas também demora [no] mínimo cinco anos para ser supervisor e 20 para gerência (...) (Luigia, ex-*trainee* da Python, mestranda).

Um dos motivos, senão o principal, que leva os jovens a ingressar em um programa *trainee* é a possibilidade de ascender rapidamente na organização e/ou alcançar, em pouco tempo, uma posição estratégica, uma vez que esta ideia é largamente explorada nas propagandas e, muitas vezes, pelos próprios recrutadores. Quando isso não ocorre, os jovens procuram oportunidades em outras organizações; e as empresas arcam com a perda do investimento. No entanto, muitas vezes, as organizações também contribuem para gerar demasiada expectativa nos jovens, fazendo com que estes acreditem não só na possibilidade de efetivação, como nas sucessivas promoções que poderão ocorrer, conforme ratificado nos anúncios e falas dos *trainees* das empresas pesquisadas.

Por isso, enfatiza-se a importância de se ter uma visão da estratégia global da empresa por parte dos profissionais de GRH, já que, muitas vezes, estes não têm acesso às informações e caminhos que as organizações irão percorrer, por se tratar de algo mais restrito a algumas diretorias. Assim, seus processos ficam mais atrelados à questões rotineiras de recrutamento e seleção, além de treinamentos programados, para não destacar somente os trâmites trabalhistas que envolvem esta gestão.

Conseqüentemente, há um desencontro entre as expectativas geradas pelos participantes dos programas *trainee*, ratificada pelos meios de comunicação social, e muitas vezes vislumbrada também pelos profissionais de GRH, mas que não se confirma com as estratégias macro das empresas, causando um dispêndio de energia e custos com tais programas que, se mal sucedidos, podem trazer reais prejuízos não só às finanças, como também à imagem das organizações.

Entende-se que os programas *trainee*, nestes casos, passam a ser mais um processo ou até mesmo um modismo das empresas para captar bons profissionais que, muitas vezes, são jovens realmente promissores, mas com outra perspectiva que não aquela que está sendo promovida. Assim, cabe questionar se tais empresas são míopes quanto as potenciais contribuições desse processo – cabendo, então, uma melhor reestruturação deste, aliado efetivamente com a estratégia – ou se realmente a intenção é envolver o jovem a ponto de obter uma dedicação excessiva, mas sem corresponder às suas expectativas de crescimento na hierarquia das empresas.

Na próxima seção, é elucidada a análise do processo de expatriação, para além dos seus potenciais benefícios à empresa e ao empregado expatriado.

## **7 Análise do Processo de Expatriação**

A definição do objetivo da expatriação deve ser clara para que esta seja realizada a fim de atender os objetivos da organização (Tanure et al., 2007). Assim como ocorre com os programas *trainee*, a empresa deve sinalizar para o expatriado as expectativas envolvendo esse processo e, em termos de desenvolvimento do profissional, quais as habilidades a serem desenvolvidas. Nesse caso, o entrevistado C (Grupo 1), que está em início de expatriação, relata que houve carência de informações por parte da empresa, pois ele foi sem saber o que a organização esperava que ele desenvolvesse. Este é um importante passo da expatriação para que a missão seja realizada com sucesso, pois, frequentemente, os empregados não sabem o que a empresa espera deles, nem as oportunidades de crescimento que lhes surgirão (Tanure et al., 2007). Dessa maneira, a divergência entre a expectativa da empresa e a dos expatriados aumenta e oportuniza que os expatriados criem mais expectativas do que a empresa lhes tem a oferecer, por também falta de clareza na condução do processo.

Os participantes percebem que a Gestão de Recursos Humanos tem algumas dificuldades de atuação no que se refere à expatriação como, por exemplo, falta de estrutura (políticas e práticas, pessoas para se dedicar à área de expatriação); falta de apoio à família (como no auxílio com informações para achar uma moradia e escola para os filhos) ou ao expatriado; falha no fornecimento de documentos (como no caso relatado de um expatriado que não tinha o visto para viajar, mas a empresa já estava cobrando a presença dele na subsidiária); e por falha na comunicação com a GRH das filiais.

Foi referido por alguns expatriados que ninguém da Gestão de Recursos Humanos da empresa passou por um processo de expatriação, sendo assim, vinculam esse fato à dificuldade da GRH em “saber o que nós passamos quando estamos lá” (Entrevistado N - Grupo 3). Entretanto, no Projeto Índia, a entrevistada U (Representante da GRH) fez uma visita ao país para organizar hospedagem, transporte e alimentação dos empregados. A maioria elogiou esta iniciativa e as melhorias que aconteceram.

Em relação à repatriação, há carência na empresa quanto ao planejamento do retorno do expatriado, pois muitos deles não têm noção de quando será sua volta. Esse fator é um dos maiores problemas nas expatriações (Deresky, 2004). A empresa não tem um

planejamento eficiente para a volta desses empregados e acaba por desmotivá-los, ao colocá-los em um cargo qualquer, sem maior planejamento.

Observa-se que, independentemente do grupo em que se encontram, os expatriados têm as mesmas expectativas quanto à recolocação: assumir um cargo no qual possam desenvolver o que aprenderam (Lazarova & Caligiuri, 2004), expectativa semelhante à dos *trainees*. Os entrevistados observam que criar expectativas é inerente ao ser humano, e os *feedbacks* conduzem os expatriados a esperarem por uma oportunidade de crescimento. Por terem visto e testado, na prática, sua capacidade de gerenciar, eles aguardam que isso seja reconhecido na volta.

Diferentemente dos *trainees*, é, entretanto, ressaltado que o cargo em si não é o mais importante, e sim as atividades e as responsabilidades que eles vão desenvolver, pois eles não querem ficar “jogados em um canto até que seja arrumado algo para fazer” (Entrevistado P – Grupo 3). A nomenclatura do cargo não importa para eles, mas sim, os desafios e as atividades a serem realizadas. Até mesmo aqueles que voltaram como gerentes se dizem insatisfeitos com o seu cargo, quando não recebem desafios e também por terem visto “que lá fora as coisas acontecem e aqui não” (Entrevistado L - Grupo 3), referindo-se ao ‘engessamento’ da empresa. Apesar de os *trainees* focarem os cargos altos, eles se referem à importância dos desafios que a empresa lhes apresenta, uma vez que julgam serem capazes de assumir maiores desafios e responsabilidades.

Um dos diretores da empresa, quando questionado sobre a recolocação dos expatriados, observou que isso acontece naturalmente e que o retorno do desempenho realizado vem com o tempo, a exemplo do entrevistado L (Grupo 3), que, na opinião deste diretor, havia sido bem recolocado. O repatriado, entretanto, relatou que “hoje, mais do que antes [penso em sair da empresa]” (Entrevistado L - Grupo 3) em função dos motivos citados anteriormente. Isso mostra que a empresa, por não fazer o acompanhamento dos repatriados, não tem uma visão exata do posicionamento deles e, muitas vezes, a opinião dos gestores é diferente daquela do expatriado. Além de o planejamento não incluir uma recolocação condizente com as novas competências do repatriado, não há estrutura suficiente para recebê-los.

O depoimento do entrevistado J (Grupo 3) ilustra como a maioria das repatriações ocorre na empresa: “eles saem, mas não têm data certa para voltar, o que ocorre não necessariamente pela falta de planejamento, mas que acaba influenciando na realocação na empresa matriz. Depois, ele é realocado, e muitas vezes não na função desejada, sendo que

leva muito tempo para que essa recolocação ocorra. Por fim, a empresa não possui uma comunicação eficiente para chegar até o repatriado e explicar a situação, e repassa essa função para os gestores, sendo que eles não têm consciência sobre essa atribuição do cargo”.

A entrevistada V (representante da GRH) ressalta que, nos manuais internos da empresa, há a importância do aproveitamento das experiências adquiridas dos repatriados, embora não tenha nada mais detalhado ou formalizado sobre o assunto. Há também, nesses mesmos manuais, a referência de que há profissionais que se frustram no regresso da expatriação e saem da organização, sendo apontado como fundamental que haja aproveitamento do repatriado bem como um alinhamento entre as suas expectativas e as possibilidades de enquadramento na estrutura da empresa. No entanto, não foi percebido nenhuma ação da empresa para esse tipo de retenção.

Depois da experiência, com todo o aprendizado adquirido, a expatriação adquire o significado de reconhecimento e valorização. Essa valorização não acontece por parte da empresa, mas sim dos colegas de trabalho que veem o repatriado como uma pessoa mais experiente e com mais conhecimento. Dessa maneira, eles passam a ser reconhecidos na empresa por seus colegas de trabalho e a se valorizarem mais, assim como os *trainees*, que sentiam a valorização, perante os demais colegas, devido a seu cargo. Entretanto, alguns expatriados, bem como os *trainees*, disseram que, algumas vezes, eram vistos como uma ameaça para os colegas de trabalho, pois, por voltarem com mais conhecimento, os colegas os viam como alguém que poderia lhes ‘tirar’ o lugar. No caso dos *trainees*, é relatado que, por vezes, os comentários negativos causam desconforto nos jovens, pois alguns colegas os viam como protegidos nas empresas, visto que eles recebiam intensa carga de treinamento e, portanto, teriam tratamento diferenciado dos demais colegas (Rübenich et al., 2005).

A entrevistada V (representante da GRH) observa que não há nenhuma vantagem ou perspectiva de carreira formalizada pelo fato de a pessoa ter expatriado. No entanto, a entrevistada ressalta que o fato de a pessoa receber um convite para expatriar já é uma forma de reconhecimento, pois a pessoa que é convidada deve preencher os requisitos de uma demanda específica e de um determinado perfil profissional, o que demonstra que esse profissional escolhido é o melhor que a empresa possui para determinada situação.

Assim, quando se trata de processo de expatriação, nota-se falha no retorno das pessoas, evidenciada pelo índice de desligamento da empresa que vem aumentando após a repatriação. A frequência da expressão “quando tu vais, quando é expatriado, tu és a solução de um problema. Quando tu voltas, tu és o problema” (Entrevistado Q – Grupo 4) reflete

que a empresa não está preparada para receber o empregado de volta e acaba gerando a percepção de que o repatriado está se tornando um problema na empresa.

Por todo exposto, é possível perceber que o papel da GRH no processo de expatriação está relacionado à tramitações burocráticas e, nem sequer, atenta para o desenvolvimento de práticas de GRH visando a esse processo. A gestão de carreira, avaliação de desempenho, entre outras práticas, não são consideradas na gestão de expatriados. Essas pessoas, vão e voltam, como se nada estivesse ocorrendo. Não é por pouco que o repatriado entrevistado Q (Grupo 4) observa que o crescimento internacional da empresa está paralisado pela falta de empregados qualificados, dispostos a viajar. Quando a expatriação começa a ser vinculada a aspectos negativos, como demissão do empregado, problemas de adaptação e falta de perspectiva de crescimento, as pessoas começam a rejeitar a missão (Lazarova & Caligiuri, 2001; Tanure et al., 2007).

Dentro disso, é interessante sublinhar que três expatriados eram advindos do programa *trainee* da empresa, o qual atualmente não existe mais “por não trazer as contribuições necessárias, além de ter alto custo para empresa” (Entrevista V – Grupo 1). Diante dos relatos dos expatriados, cabe aqui repensar os motivos desse programa não estar contribuindo para a empresa e por que o processo de expatriação está passando por tais dificuldades: são os processos que não trazem contribuições ou é a maneira como eles vêm sendo implementados e relacionados à estratégia global da empresa?

Muitas vezes as decisões tomadas na empresa estão ligadas ao planejamento estratégico e limitam a autonomia de algumas áreas, no caso, a GRH. É, portanto, perceptível a dificuldade de ação da Gestão de Recursos Humanos, pois, muitas vezes, não possui força política dentro da empresa que lhe possibilite a tomada de decisões. Nesse caso, cabe repensar o papel da GRH e como essa pode se tornar mais ativa e estratégica na organização, pois, se ‘as pessoas são o diferencial nas organizações’, como é amplamente discursado, a GRH não teria que ter mais espaço e participação nas decisões empresariais?

## **8 Considerações Finais**

A proposta deste estudo nasceu da observação feita pelas pesquisadoras dos fenômenos sociais tanto dos programas *trainee* -, almeçados por muitos jovens universitários e por recém-graduados que buscam construir a carreira corporativa em grandes empresas -, como dos processos de expatriação - muitas vezes confundidos pelos

empregados com uma promoção, mas que, na realidade, transforma-se em algo ilusório, devido às dificuldades encontradas na missão e aos problemas de reinserção na empresa após o retorno. Para as empresas, ambos são processos que buscam selecionar pessoas mais preparadas, ou com potencial para assumir grandes responsabilidades; que permitem cobrar dedicação; que visam à satisfatória contrapartida a seus investimentos.

Este estudo mostrou que, embora sejam processos frequentemente cobiçados pelos empregados e/ou que representam incremento na carreira corporativa, nem sempre correspondem às expectativas, pois os objetivos das empresas, ao proporcionarem estas experiências, muitas vezes não coincidem com o imaginário dos envolvidos. Além disso, atenta-se para o fato de que, não raro, a GRH não está devidamente interligada às estratégias organizacionais.

Mesmo que os programas *trainee* e o processo de expatriação sejam considerados, neste estudo, como ‘processos de GRH especiais’, eles só ganharão a devida importância se significarem um gerenciamento integrado e adequado às estratégias da organização. A capacidade estratégica da GRH se evidencia quando devidamente combinada com outros recursos e capacidades da organização, sendo capaz de prepará-la para alcançar plenamente sua vantagem competitiva (Oliveira & Oliveira, 2011).

Ainda que a condução do processo de recrutamento e seleção para *trainees* que, no passado, se restringia à Gestão de Recursos Humanos, envolva atualmente toda a empresa, utilizando verba de propaganda e envolvendo praticamente todos os níveis hierárquicos, ao final do processo seletivo, esta integração entre outros setores não se confirma, sendo este um dos principais problemas com relação à falta de um posicionamento estratégico por parte dos programas *trainee*. Assim como ocorre com a expatriação, muitas vezes os programas *trainee* encontram-se desvinculados das demandas de pessoal e das demais estratégias organizacionais, pois, não raramente, os recém-chegados são “subutilizados”, como relatado por alguns entrevistados, que afirmam terem potencial e expectativas para “render muito mais” pela empresa.

Assim, a causa destes descompassos pode estar meramente na pequena ou até na ausência de uma relevância estratégica da GRH nas organizações, pois esta planeja e executa seus processos como forma de obter um melhor rendimento das pessoas, mas, por outro lado, às vezes, as necessidades da organização são outras. Por isso, ao defender uma maior participação da GRH na estratégia global das empresas, afirma-se que também será possível obter um melhor rendimento, tanto financeiro como em termos de não perder o

conhecimento acumulado das pessoas envolvidas na organização, uma vez que processos de GRH mal sucedidos também custam caro.

A pesquisa, portanto, tem também relevância acadêmica por analisar dois processos com configurações diferentes – programas *trainee* e expatriação – entretanto, com muitas similaridades, tais como: ambos são processos de desenvolvimento pessoal nutridos pela ideia de ascensão profissional na empresa; eventualmente, essas expectativas são frustradas; há alto investimento por parte das empresas no desenvolvimento desses processos; eles exigem diversas práticas de GRH como recrutamento, seleção, plano de carreira e remuneração condizentes com as responsabilidades e conhecimento acumulados; existe glamourização em torno desses processos, seja pela conquista de um cargo de gestor, ou pela missão internacional, ou pelas possibilidades de aprendizado; as organizações, através dos gestores, nem sempre estão preparadas para receber estes empregados, e, muito menos, para aproveitá-los da maneira como eles esperam; muitos acabam se conformando e deixando que a situação seja “naturalmente ajustada”; e, ainda, aqueles que não aceitam esse tipo de comportamento acabam se desligando da empresa.

Essa pesquisa pretendeu mostrar outro lado do processo de expatriação e dos programas *trainee*: aquele que não está ligado à glamourização dos *trainees* e dos expatriados; à rápida ascensão de carreira; às possibilidades de uma carreira internacional; aos altos salários. As falhas pertinentes a esses processos comprometem toda a organização e não somente a Gestão de Recursos Humanos. Quando esquecido seu valor estratégico, isso acarreta alto custo para toda a empresa.

Ainda que esses dois processos tenham importância na estratégia da organização, hoje são percebidos como processos ‘soltos’ dentro da estrutura de GRH: o programa *trainee* tem como objetivo recrutar e desenvolver seus futuros gestores e a expatriação, desenvolver internacionalmente seus gestores, porém isso nem sempre acontece. Um processo pode ser a continuação do outro, entretanto, se isso não estiver no planejamento da empresa, não trará os resultados almejados, especialmente, devido aos altos índices de desligamento da organização verificados em ambos os grupos. Falta, por parte das empresas envolvidas, nitidez na estratégia relativa a esses processos, para que eles não sejam considerados apenas uma maneira de recrutamento (aos *trainees*) e uma solução de problemas internacionais (aos expatriados). As expectativas podem ser conciliadas com as necessidades, a fim de eles se tornarem processos que efetivamente deem suporte à estratégia das empresas e que cumpram os objetivos propostos, como os de formar líderes e obter bons resultados.

A retenção dos líderes é um desafio para a GRH, principalmente após uma expatriação ou um processo minucioso de seleção e desenvolvimento de *trainees*, pois as organizações tendem a ser reativas, em vez de estratégicas. A problemática da GRH ultrapassa, portanto, suas políticas e práticas, pois envolve a maneira como a área está posicionada estrategicamente na organização e como ela atua para ter o devido destaque. Com o reconhecimento da importância estratégica de processos como a expatriação e os programas *trainee*, as organizações teriam recursos suficientes para usufruir, em suas estratégias do negócio, de empregados devidamente preparados e valorizados por seu trabalho e competência.

Os dois processos abordados nessa pesquisa relacionam-se mutuamente, tanto por suas similaridades como por poderem ser a continuação um do outro. Muitos dos *trainees* selecionados podem vir a serem os futuros expatriados, responsáveis por um importante passo estratégico da empresa: a internacionalização. Cabe às empresas perceberem o espaço que esses programas podem ter na expansão de mercados, não se reduzindo a questões locais. A possibilidade de os *trainees* tornarem-se expatriados é ainda pouco explorada nos estudos da GRH, ainda que, neste estudo, tenham sido identificados três expatriados oriundos destes programas. É, portanto, oportuna a realização de mais pesquisas nessa área, bem como sobre a percepção do cunho estratégico destes programas por gestores de empresas que os mantenham.

Acredita-se, ainda, ser esta a contribuição do estudo para a literatura de GRH. Apesar do pequeno espaço que esta tem perante as estratégias globais da organização, de acordo com os entrevistados, é vislumbrado um maior papel da GRH frente a sua potencial e comprovada contribuição para as questões macro empresariais. Cabe, também, a esta demonstrar sua importância, sobretudo por meio dos seus processos que também têm relevância estratégica para as organizações, assim como os programas *trainee* e do processo de expatriação. Se estes processos seguirem 'soltos' descolados das necessidades e objetivos das organizações, não haverá um reconhecimento da sua contribuição, que pode ser fundamental a atuação empresarial.

Isso foi comprovado com os relatos dos entrevistados que, muitas vezes, retomavam aspectos operacionais dos processos, visto que não há uma perspectiva organizacional mais ampla destes. Coube ao estudo evidenciar essa perspectiva operacional, bem como o potencial estratégico destes processos, a fim de ressaltar a lacuna entre a importância da GRH também como foco estratégico, principalmente por que há um grande investimento



nos programas referenciados, mas eles são utilizados apenas com um foco micro-organizacional, fazendo com que as empresas percam a sua contribuição estratégica.

Da análise feita, depreende-se que o valor da expatriação e dos programas *trainee* ainda não é devidamente percebido pelas organizações. Comumente, a visão estratégica da GRH está focada na mensuração do desempenho para mostrar resultados tangíveis para a empresa, embora, muitas vezes, esta não disponha de práticas possíveis de alcançar tais dados. Os programas *trainee* e a expatriação são processos de difícil mensuração com relação às suas vantagens no desenvolvimento de pessoas. Frequentemente, esta contribuição para a empresa passa despercebida, devido aos altos custos de implementação e aos altos índices de saída da empresa dos envolvidos nestes programas. Evidencia-se, portanto, que eles são processos complexos, porém com muitas possibilidades de desenvolvimento e com grandes desafios, uma vez que perpassam as mudanças na condução das políticas e práticas relacionadas às pessoas nas organizações, para uma mudança cultural ainda mais ampla: a de reconhecimento e consolidação do papel estratégico da GRH.

## Referências

- Alves-Mazzotti, A. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 26, 2006.
- Araújo, M. et al. Os programas de trainee e o desenvolvimento das competências gerenciais em uma empresa varejista. IV *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2007.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- Bianchi, E. M. P. G. Gestão e Carreira Internacional. Repatriação: construindo elos entre ciclos. In: XXXV *EnANPAD*, 2011.
- Bitencourt, B. et al. Programas Trainee como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo? XXXVI *EnANPAD*, 2012.
- Bitencourt, B. M. et al. Sentidos do trabalho para jovens de um empreendimento solidário e para trainees. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7, 2014.
- Bitencourt, B. M.; Gallon, S.; Scheffer, A. B. B. Programas trainee e expatriação como fatores propulsores de ascensão na carreira. *Revista de Carreiras & Pessoas*, 4, 2014.
- Caligiuri, P. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40, 2000.
- Cruz, J.; Saraiva, K. Programas trainees corporativos e o governo das almas. *Cadernos de Pesquisa*, 42, 2012.
- Deresky, H. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Dimenstein, G. Pesquisa aponta descompasso entre trainees e empresas. 2000. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm>
- Dörrenbächer, C.; Geppert, M. Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations: a socio-political perspective. *Personnel Review*, 9, 2009.

- Freitas, M. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organização & Sociedade*, 15, 2008.
- Freitas, M. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 4, 2010.
- Freitas, M.; Dantas, M. O Estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 2011.
- Gallon, S.; Scheffer, A.; Bitencourt, B. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, 11, 2013.
- Halcrow, A. Expats: the squandered resource. *Workforce*. 87, 1999.
- Herman, J.; Tetrick, L. Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48, 2009.
- Homem, I.; Tolfo, S. Práticas de gestão internacional de pessoas: compensação e seleção de expatriados em uma multinacional brasileira. *Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica*, 2, 2008.
- Klaff, L. The right way to bring expats home. *Workforce*. 81, 2002.
- Kohonen, E. The impact of international assignments on expatriates’ identity and career aspirations: Reflections upon re-entry. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 2008.
- Lazarova, M.; Caligiuri, P. Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36, 2001.
- Lazarova, M.; Caligiuri, P. Repatriation and Knowledge Management. In: Harzing; A.; Ruysseveldt, J. V. *International Human Resource Management*. London: SAGE Publications, 2004.
- Lengnick-Hall, M. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 2009.
- Lima, M.; Braga, B. Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 2010.
- Lucchi, M.; Bianco M.; Lourenção, P. Work in multidisciplinary teams: a study about mobilization of knowledge and learning in an organization of complex products. *Brazilian Administration Review*, 8, 2011.
- Martins, S.; Bulgacov, Y. Programa de trainee: da fantasia à realidade, reflexos na identidade e vida pessoal dos jovens executivos. *Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Brasília, 2, 2006.
- Mccall, M. Jr.; Hollenbeck, G. P. *Desenvolvimento de Executivos Globais*. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Mercer, 2010. *International Assignment Survey – Portugal*. <http://www.mercer.com.br/press-releases/1387345>
- Morris, S.; Calamai, R. Dynamic HR: global applications from IBM. *Human Resource Management*, 48, 2009.
- Nunes, L. H.; Vasconcelos, I. F. G. de; Jaussaud, J. *Expatriação de Executivos*. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.
- Oliveira, A. *Início de carreira organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- Oliveira, A.; Oliveira, A. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 2011.
- Richey, B.; Wally, S. Strategic Human Resource Strategies For Transnationals in Europe. *Human Resource Management*, 8, 1998.
- Rittner, C. Estagiários e trainees. In: Boog, G. (Coord.) *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- Rübenich, N.; Cavedon, N.; Piccinini, V. Bah! Como é que pode? Essa gurizada tão nova com tanta oportunidade! A igualdade e a meritocracia em um programa de trainee. *Anais do Fórum CRITEOS*, Porto Alegre, 2, 2005.
- Schuler, R. The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6, 2000.

- Shay, J.; Tracey, J. Expatriate adjustment and effectiveness: the mediating role of managerial practices. *Journal of International Management*, 15, 2009.
- Silva, A. O contexto social da aprendizagem de gerentes. *Revista de Administração Mackenzie*, 9, 2008.
- Silva, A. B.; Costa, V. P.; Dias, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *XXXVIII EnANPAD*, 2014.
- Stahl, G.; Miller, E.; Tung, R. Toward a boundary less career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37, 2002.
- Stroh, L. K. Predicting Turnover Among Repatriates: can organizations affect retention rates? *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 1995.
- Stroh, L.; Gregersen, H.; Black, J. Closing the gap: expectations versus reality among repatriates. *Journal of Business*, 33, 1998.
- Tanure, B.; Evans, P.; Pucik, V. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais: Estudos de Caso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Tung, R. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 1998.
- Ulrich, D. Introdução. In: Ulrich, D. (Org.) *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- Vianna, N. P. *Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.
- Vianna, N. P.; Souza, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)*, 6, 2009.
- Warneke, D.; Schneider, M. Expatriate compensation packages: what do employees prefer? *Cross Cultural Management: an International Journal*, 18, 2011.
- Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.